

# МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

М. П. БАЛАБАН, кандидат економічних наук, доцент;  
П. Ю. БАЛАБАН, кандидат економічних наук, професор;  
А. М. ОВСІЄНКО

(Вищий навчальний заклад Укоопспілки  
«Полтавський університет економіки і торгівлі»)

**Анотація.** Мета статті полягає в розробленні методичних підходів до визначення стратегії розвитку торговельних підприємств системи споживчої кооперації. Статтю присвячено дослідженню конкурентоспроможності підприємств кооперативної торгівлі з метою використання сучасних методик визначення стратегії їх розвитку в економіці ринкового типу. **Методика дослідження.** Вирішення поставлених у статті завдань здійснено за допомогою загальнонаукових і спеціальних методів дослідження: аналізу та синтезу, узагальнення й наукового абстрагування, системного підходу і структурно-логічного аналізу, матричного методу для обґрунтування методичних підходів формування конкурентних стратегій торговельних підприємств. **Результати.** Розроблено методичні підходи до визначення стратегії розвитку торговельних підприємств (організацій) споживчої кооперації. Значну увагу приділено проблемам конкурентоспроможності підприємств і використанню сучасних методик визначення позицій підприємств та організацій системи у сферах господарювання. За допомогою методів ситуаційного аналізу визначено вихідні позиції, сформульовано коло проблем для визначення стратегічно вигідних зон діяльності, їх взаємозв'язку, особливостей та специфіки розвитку підприємств торгівлі. Застосування у процесі аналізу матриць БКГ і М. Портера дозволило визначити рівень конкурентоспроможності, стратегічні цілі та вид стратегії розвитку кооперативних підприємств. **Практична значущість результатів дослідження.** У статті запропоновано науково обґрунтовану модель методики визначення стратегії розвитку підприємств та організацій системи споживчої кооперації в конкурентному середовищі. Основні наукові положення статті можуть використовуватися у практиці роботи районних і обласних споживспілок.

**Ключові слова:** методика, споживча кооперація, стратегія, частка ринку, конкурентоспроможність, торговельна діяльність, матриця БКГ, матриця М. Портера.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями.**

Стратегія розвитку господарського комплексу споживчої кооперації України як багатогалузевої системи в умовах ринкової економіки і скорочення обсягів діяльності передбачає вирішення ряду проблем, пов'язаних з розширенням сегмента діяльності та збільшенням їх частки на регіональних ринках, формуванням конкурентного статусу підприємств та організацій і його підтриманням в умовах конкурентної боротьби.

Це спричинено тим, що споживча кооперація, яка монопольно обслуговувала сільське населення України за радянських часів, з переходом

до економіки ринкового типу почала програвати в конкурентній боротьбі приватним підприємствам, суттєво скоротила обсяги діяльності, свій внесок у розвиток сільських територій. У цих умовах актуалізується проблема визначення стратегії виживання та подальшого розвитку всіх галузей кооперативного господарства, у тому числі й торговельної діяльності [1].

З огляду на це у статті приділено основну увагу методичним підходам до розроблення стратегії розвитку торговельної діяльності підприємств та організацій споживчої кооперації, зважаючи на необхідність підвищення їх конкурентоспроможності на регіональних ринках товарів і послуг.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У наукових дослідженнях останніх років недостатньо висвітлюються проблеми споживчої кооперації, що спричинено значними скороченнями обсягів діяльності її підприємств та організацій в умовах конкуренції, що зростає, і втратою значної частини пайовиків, що обслуговувалися системою. Водночас теоретичні, методологічні й практичні питання стратегії розвитку підприємств та організацій у ринковій економіці достатньо повно висвітлено у працях таких відомих науковців, як В. Апопій, Б. Берман, І. Бланк, Н. Власова, В. Геєць, А. Мазаракі, В. Павлова, Р. Фатхутдінов, О. Філіпенко, Л. Шимановська-Діанич та ін.

**Формування цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є розроблення стратегії розвитку торговельних підприємств (організацій) споживчої кооперації в умовах конкурентної економіки.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Розроблення стратегії розвитку торговельних підприємств і організацій здійснюється в декілька етапів (рис. 1). Вона передбачає дослідження внутрішніх умов діяльності кооперативної організації, умов зовнішнього середовища й оцінку її максимальних можливостей на регіональних ринках товарів і послуг [4].

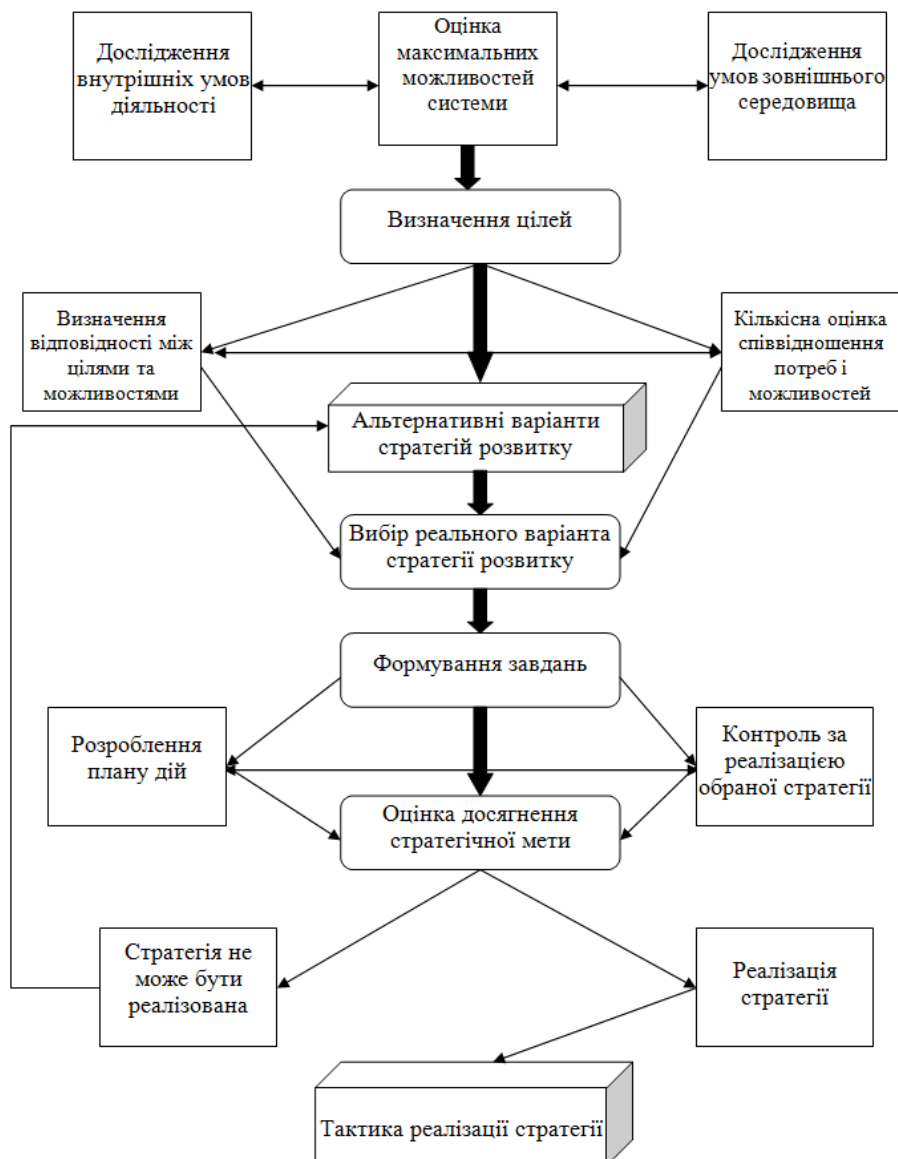


Рис. 1. Основні етапи розроблення стратегії розвитку системи, підприємства (організації) [3].

Основними цільовими (стратегічними) проблемами, що стоять перед підприємствами та організаціями споживчої кооперації в умовах загострення конкурентної боротьби, можуть бути: досягнення ефективності й продуктивності системи, одержання прибутку, збільшення ринкової вартості підприємства, завоювання і розширення частки ринку, на якому здійснює свою діяльність підприємство (організація) [2, с. 76]. При цьому прибуткові й беззбиткові організації можуть використовувати наступальні стратегії, збиткові – оборонні, чи

стратегії поєднання оборонної та наступальної після досягнення рівня беззбитковості (проміжні). Вибір стратегії розвитку обумовлює рівень конкурентоспроможності кооперативних підприємств та організацій.

Стратегія розвитку системи споживчої кооперації в умовах конкуренції вимагає визначення стратегічних підходів до розвитку кожного ієрархічного рівня: Укркоопспілки – обласних споживспілок – районних спілок споживчих товариств – сільських споживчих товариств – їх підприємств та організацій (рис. 2).



Рис. 2. Послідовність розроблення стратегії розвитку підприємств та організацій споживчої кооперації за ієрархічними рівнями

Перспективи та пріоритети соціально-економічного розвитку системи споживчої кооперації в умовах ринкової економіки на рівні Укркоопспілки визначено з'їздами споживчої кооперації України. У затвердженій стратегії обґрунтовуються основні напрями її розвитку як соціальної організації людей і господарської системи, адаптації до ринкових умов господарювання, підвищення ефективності функціонування й реалізації соціальної місії на селі.

Практичну роботу з визначення стратегії розвитку споживчої кооперації обласної (районної) ланок і торговельних підприємств потрібно розпочинати з визначення позицій підприємств та організацій системи у сферах господарювання, використовуючи показники

ринкової сталості цих підприємств (організацій) на регіональних ринках товарів і послуг.

Для цих цілей можна використати методи ситуаційного аналізу, за допомогою яких визначаються вихідні позиції, формулюється коло проблем для визначення стратегічно вигідних зон діяльності, їх взаємозв'язку, особливостей та специфіки розвитку [3].

Одним із найбільш відомих інструментів стратегічного аналізу є матриця росту частки ринку (матриця БКГ). Вона побудована на припущенні, що визначальним показником діяльності організації (підприємства) в різних ринкових ситуаціях є обсяг товарообороту (грошових потоків), який залежить від частки (сегмента) ринку, що займає організація (підприємство).

Використовуючи матрицю БКГ як приклад для визначення стратегії розвитку Дніпропетровської облспоживспілки, в основу розрахунків було покладено частку роздрібного товарообороту підприємств та організацій системи в загальному роздрібному товарообороті області, що характеризує частку облспоживспілки та окремих споживспілок на ринку торговельної

діяльності Дніпропетровської області.

При цьому частка Дніпропетровської облспоживспілки в загальному роздрібному товарообороті області залежить від темпів його росту (скорочення). Отже, по осі ординат відкладено темпи росту товарообороту, по осі абсцис – частку ринку, яку займають райспоживспілки (райСТ) у товарообороті регіонів (рис. 3).

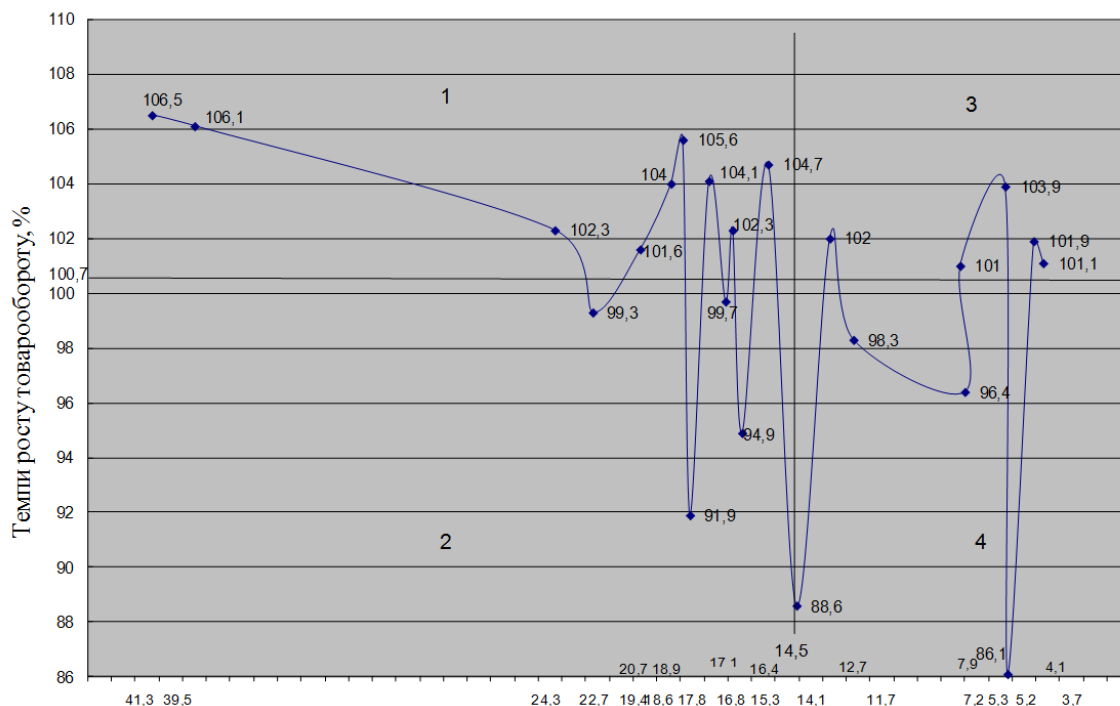


Рис. 3. Матриця БКГ райспоживспілок Дніпропетровської облспоживспілки

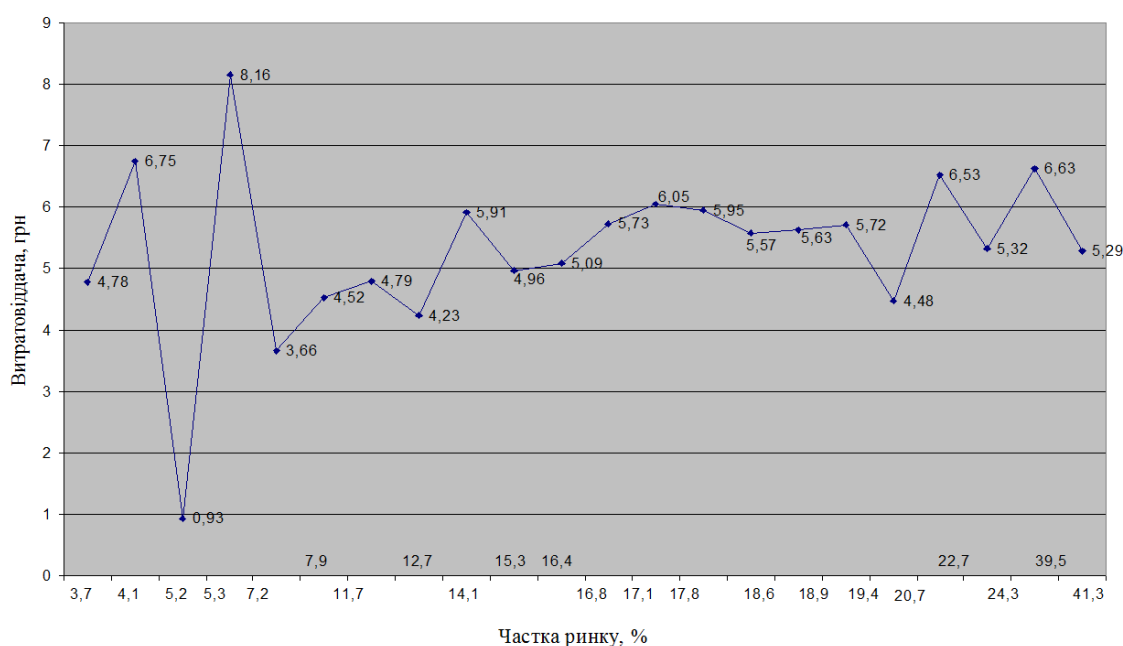


Рис. 4. Модель М. Портера (залежність витратовіддачі від частки на ринку райспоживспілок (райСТ) Дніпропетровської облспоживспілки)

Використовуючи матричний метод, можна визначити стратегію розвитку й інших галузей кооперативного господарства, оцінити їх конкурентоспроможність і зробити висновки стосовно доцільності та економічної ефективності подальшого розвитку цих галузей діяльності.

Поглибити аналіз конкурентоспроможності кооперативних організацій, деталізувати можливі варіанти та стратегію розвитку торговельної діяльності дозволяє матриця М. Портера, яка характеризує вплив фінансових результатів діяльності на їх конкурентну позицію.

Модель Портера, адаптована нами до умов діяльності споживчої кооперації, перш за все

повинна враховувати вплив прибутку на частку організації на зовнішньому ринку як основного фінансового показника ефективності діяльності, а також витрат обертання та інших показників, що впливають на його формування. Одним із таких є витратовіддача, що розраховується як відношення роздрібного товарообороту до витрат на його здійснення.

Модель М. Портера, що враховує залежність витратовіддачі від частки на ринку для райспоживспілок (райСТ) Дніпропетровської облспоживспілки, наведено на рис. 4.

Для виявлення більш чіткої залежності можна згрупувати райспоживспілки за часткою ринку (табл. 1).

Таблиця 1

### Групування райспоживспілок (райСТ) Дніпропетровської облспоживспілки за розміром частки на регіональному ринку товарів та послуг

Групи райспоживспілок за часткою ринку, %	Кількість райспоживспілок (райСТ), од.	Середня частка ринку, %	Рівень витрат обігу, %	Витрато-віддача, грн
До 7,0	4	4,83	19,32	5,16
7,1-17,0	7	11,73	20,81	4,86
17,1-27,1	7	19,54	17,79	6,61
27,1 і більше	2	40,50	15,50	6,96
Разом	20	15,38	18,19	5,30

Як засвідчують дані табл.1, із росту частки, яку займають райспоживспілки (райСТ) на ринку, витратовіддача зростає.

Отже, чим більша частка ринку, тим ефективніше використовуються витрати обігу, тим більшим є товарооборот на 1 грн витрат. Характерно, що й рівень витрат обігу з ростом

частки ринку має чітку тенденцію до скорочення, що також підтверджує ефективність використання витрат.

Таким чином, за конкурентними позиціями підприємств та організацій споживчої кооперації Дніпропетровської ОСС можна всі райспоживспілки (райСТ) згрупувати в такі групи (табл. 2).

Таблиця 2

### Групування райспоживспілок (райСТ) Дніпропетровської облспоживспілки за рівнем конкурентоспроможності та видом стратегії розвитку

Конкурентні позиції	Вид стратегії	Назва райспоживспілок (райСТ)
Конкурентоспроможні	Наступальна	Криворізька, Новомосковська, Петропавлівська, Верхньодніпровська, Солонянська, Дніпропетровська
Потенційно конкурентоспроможні	Наступальна	Софіївська, Павлоградська, Васильківське, Нікопольська, Межівська
Середньо конкурентоспроможні	Проміжна (оборонна → наступальна)	Покровська, П'ятихатська Томаківське, Синельниківське, Магдалинівська, Юр'ївське
Слабо конкурентоспроможні	Оборонна	Царичанська, Криничанська, Апостолівська

Райспоживспілки (райСТ) першої групи (конкурентоспроможні) мають сильні позиції на регіональних ринках, другої (потенційно конкурентоспроможні) – потенційно сильні, третьої (середньо конкурентоспроможні) – середні, четвертої (слабо конкурентоспроможні) – слабкі конкурентні позиції.

Визначення рівня конкурентоспроможності кожної конкретної райспоживспілки (райСТ) та її конкурентної позиції на ринку дозволяє визначити конкурентну стратегію організації та відповідно її стратегічні цілі (табл. 3).

Таблиця 3

**Співвідношення стратегій, конкурентних позицій та цілей забезпечення конкурентоспроможності райспоживспілок (райСТ) Дніпропетровської облспоживспілки**

Конкурентні позиції	Кількість райспоживспілок (райСТ) у групі	Вид стратегії	Мета (цілі)
Сильні (конкурентоспроможні)	6	Наступальна	Збереження та зміцнення позицій на ринку територій
Потенційно сильні (потенційно конкурентоспроможні)	5	Наступальна	Зміцнення позицій
Середні (середньо конкурентоспроможні)	6	Проміжна (оборонно-наступальна)	Стабілізація діяльності, зміцнення сильних позицій, придушення слабких сторін конкурентів
Слабкі (слабо конкурентоспроможні)	3	Оборонна	Мобілізація фінансових і трудових ресурсів, вихід із кризи, стабілізація господарської діяльності

**Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі.** Отже, використання матричних методів у процесі розрахунку конкурентоспроможності кооперативних підприємств та організацій дозволяє визначити як конкурентну стратегію підприємств, так і їх стратегічні цілі на регіональних ринках господарювання.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабан П. Ю. Трансформація торгівлі споживчої кооперації в економіці ринкового типу: етапи розвитку, конкурентоспроможність, стратегічні пріоритети : монографія / П. Ю. Балабан, М. П. Балабан. – Полтава : РВВ ПУЕТ, 2011. – 421 с.
2. Власова Н. О. Формування економічної стратегії підприємств роздрібною торгівлі / Н. О. Власова, О. М. Філіпенко. – Харків : ХДУХТ, 2017. – 146 с.
3. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность:

экономика, стратегия управление / Р. А. Фатхутдинов. – Москва : Дело, 2010. – 312 с.

4. Копич І. М. Внутрішня торгівля України: проблеми і перспективи розвитку : монографія / І. М. Копич, О. О. Нестуля [та ін.] ; за ред. В. В. Апопії, П. Ю. Балабана. – Львів : «Новий світ – 2000», 2014. – 563 с.
5. Основні показники господарсько-фінансової діяльності підприємств і організацій Укоопспілки, Дніпропетровської ОСС за 2010–2016 рр. : стат. збірники. – Київ : УКС, 2011–2017 рр.

### REFERENCES

1. Balaban, P. Yu. & Balaban, M. P. (2011). *Transformatsiya torhivli spozhyvchoyi kooperatsiyi v ekonomitsi rynkovoho typu: etapy rozvytku, konkurentospromozhnist', stratehichni priorytety* [Transformation of Consumer Trade Trade in the Market Economy: Development Stages, Competitiveness, Strategic Priorities].



- Poltava : RVV PUET [in Ukrainian].
2. Vlasova, N. O. & Filipenko, O. M. (2017). *Formuvannya ekonomichnoyi stratehiyi pidpryyemstv rozdribnoyi torhivli [Formation of the economic strategy of retail enterprises]*. Kharkiv : KHDUKHT [in Ukrainian].
  3. Fatkhutdinov, R. A. (2010). *Konkurentosposobnost': ekonomika, strategiya upravleniye [Competitiveness: Economics, Strategy Management]*. Moscow : Delo. [in Russian].
  4. Копыч, I. М., Nestulya, O. O. et all. (2014). *Vnutrishnya torhivlya Ukrayiny: problemy i perspektyvy rozvytku [Internal Trade of Ukraine: Problems and Prospects of Development]*. (V. V. Apopiy, P. Yu Balaban, Eds.). Lviv : Novyy svit – 2000 [in Ukrainian].
  5. Osnovni pokaznyky hospodars'ko-finsanovoyi diyal'nosti pidpryyemstv i orhanizatsiy Ukoopspilky, Dnipropetrovs'koyi OSS za 2010–2016 rr. Stat. Zbirnyky [The main indicators of economic and financial activity of enterprises and organizations Ukoopspilka, Dnipropetrovsk OSS for 2010–2016 – Stat. collections]. (2011–2017). Kyiv : UKS [in Ukrainian].

**Н. П. Балабан**, кандидат экономических наук, доцент; **П. Ю. Балабан**, кандидат экономических наук, профессор; **А. М. Овсиенко** (Высшее учебное заведение Укоопсоюза «Полтавский университет экономики и торговли»). **Методические подходы к определению стратегии развития торговых предприятий.**

**Аннотация.** Цель статьи заключается в разработке методических подходов к определению стратегии развития торговых предприятий системы потребительской кооперации. Статья посвящена исследованию конкурентоспособности предприятий кооперативной торговли с целью использования современных методик определения стратегии их развития в экономике рыночного типа. **Методика исследования.** Решение поставленных в статье задач осуществлено с помощью общенаучных методов исследования: анализа и синтеза, обобщения и научного абстрагирования, системного подхода и структурно-логического анализа, матричного метода для обоснования методических подходов формирования конкурентных стратегий торговых предприятий. **Результаты.** Разработаны методические подходы к определению стратегии развития торговых предприятий (организаций) потребительской кооперации. Значительное внимание уделяется проблемам конкурентоспособности предприятий и использованию современных методик определения позиций предприятий и организаций системы в сферах хозяйствования. С помощью методов ситуационного анализа определены исходные позиции, сформулирован круг проблем для определения стратегически выгодных зон деятельности, их взаимосвязи, особенностей и специфики развития предприятий торговли. Применение в процессе анализа матриц БКГ и М. Портера позволило определить уровень конкурентоспособности, стратегические цели и вид стратегии развития кооперативных предприятий. **Практическая значимость результатов исследования.** В статье предложена научно обоснованная модель методики определения стратегии развития предприятий и организаций системы потребительской кооперации в конкурентной среде. Основные научные положения статьи могут использоваться в практике работы районных и областных потребительских обществ.

**Ключевые слова:** методика, потребительская кооперация, стратегия, доля рынка, конкурентоспособность, торговая деятельность, матрица БКГ, матрица М. Портера.

**M. Balaban**, Cand. Econ. Sci., Docent; **P. Balaban**, Cand. Econ. Sci., Professor; **A. Ovsienko** (Poltava University of Economics and Trade). **Methodical approaches to determining the development strategy of trade enterprises.**

**Annotation.** The purpose of the article consists in development of the methodical going near determination of strategy of development of trade enterprises of the system of consumer cooperation. The article is sanctified to research of competitiveness of enterprises of the cooperative trading with the aim of the use of modern methodologies of determination of strategy of their development in the economy of market type. **Methodology of research.** The decision of the tasks put in the article is carried out by means of scientific and special methods of research: analysis and synthesis, generalization and scientific abstracting, approach of the systems and structural-logical analysis, matrix method for the ground of methodical approaches of forming of competition strategies of trade enterprises. **Find-**

**ings.** The methodical going is worked out near determination of strategy of development of trade enterprises (organizations) of consumer cooperation. Considerable attention is spared to the problems of competitiveness of enterprises and use of modern methodologies of determination of positions of enterprises and organizations of the system in the zones of management. By means of methods of situational analysis initial positions are certain, the circle of problems is set forth for determination strategically of advantageous zones of activity, their intercommunication, features and specific of development of trade enterprises. Application in the process of analysis of matrices of BCG and M. Porter allowed defining level of competitiveness, strategic aims and type of strategy of development of cooperative enterprises. **Practical value.** In the article the scientifically reasonable model of methodology of determination of strategy of development of enterprises and organizations of the system of consumer cooperation is offered in a competition environment. The substantive scientific provisions of the article can be used in practice work of district and regional consumer unions.

**Keywords:** methods, consumer cooperation, strategy, market share, competitiveness, trading activity, BCG matrix, M. Porter matrix.